

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Konsep Budaya Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Budaya

Menurut **Raymomod Williams** dalam **Mudji sutrisno, (2009: 7)** pengamat dan kritikus kebudayaan terkemuka, kata “kebudayaan” (*culture*), merupakan salah satu dari dua atau tiga kata yang paling kompleks penggunaannya dalam bahasa inggris. Mengapa demikian? Sebab kata ini sekarang sering digunakan untuk mengacu pada sejumlah kosep penting dalam disiplin ilmu yang berbeda-beda dan dalam kerangka berpikir yang berbeda-beda pula. Pada awalnya, *culture* dekat pengertiannya kata kultivasi (*cultivation*), yaitu pemeliharaan ternak, hasil bumi, dan upacara-upacara religious (yang darinya diturunkan istilah kultus atau “*cult*”). Sejak abad ke 16 hingga 19, istilah ini mulai diterapkan secara luas untuk pengembangan akal budi manusia individu dan sikap-prilaku pribadi lewat pembelajaran.

Mudji Sutrisno, (2009: 8-9) Pemahaman dari perspektif bahasa, kata budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sansekerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

culture dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai "kultur".

Budaya merupakan suatu pola dasar dari pembagian asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan keyakinan-keyakinan yang dipertimbangkan menjadi cara yang sesuai dalam cara berpikir dan bertindak tentang sesuatu, memecahkan masalah dan kemungkinan-kemungkinan yang dihadapi organisasi (**Robbins, 2009**). **Shane dan Glinow (2009: 67)** “mengemukakan budaya organisasi sebagai nilai dan asumsi yang dibagi dalam sebuah organisasi”.

Pendalaman lebih lanjut untuk memperluas wawasan dan pemahaman mengenai budaya, berikut ini beberapa pendapat para ahli yang dikumpulkan dari literature, yaitu: **Koentjaraningrat (2007: 5)** budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan dan dimiliki diri manusia dengan cara belajar. Budaya atau kebudayaan seperti sebuah piramida berlapis tiga. Lapisan di atas adalah hal-hal yang dapat dilihat kasat mata seperti bentuk bangunan, pakaian, tarian, music, teknologi, dan barang-barang lain. Lapisan tengah adalah perilaku, gerak-gerik dan adat istiadat yang sering kali dapat juga dilihat. Lapisan bawah adalah kepercayaan-kepercayaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasari lapisan di atasnya.

2.1.1.2 Pengertian Organisasi

Organisasi didefinisikan sebagai suatu kesatuan sosial dari sekelompok individu (orang), yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu, sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

fungsinya masing-masing, dan sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu, dan juga mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya (Davis, Raphl, 1951 dalam Lubis, S.B. Hari, Martani Huseini.2009. Pengantar Teori Organisasi, Suatu Pendekatan Makro).

Pengertian organisasi menurut berbagai ahli dari hasil penelitian yang telah dilakukan, antara lain oleh J.R.Schermerhorn: *Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose* (Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama). Sedangkan menurut Philip Selznick Organisasi adalah pengaturan personil guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab. Unsur-Unsur Organisasi, yaitu Kumpulan orang, Kerjasama, Tujuan bersama, Sistem Koordinasi, Pembagian tugas dan tanggung jawab, Sumber Daya Organisasi.

Menurut **Gibson (1989: 23)** dalam **Dewi (2010: 12)** menyatakan bahwa “organisasi merupakan kesatuan yang memungkinkan orang untuk bekerja sama mencapai tujuan”. Sedangkan **Robbins, (2008: 5)** menyatakan organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative terus menerus berpartisipasi secara teratur untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sondang P. Siagian, mendefinisikan “organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/

2.1.1.3 Pengertian Budaya Organisasi

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

- 14



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengertian budaya organisasi menurut **Robbins (1998; 248)** dalam **Dewi, (2010)** adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi (*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*). Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. *Inovation and risk taking*, (Inovasi dan keberanian mengambil risiko), yaitu organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- b. *Attention to detail* (Perhatian terhadap detil) adalah organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), yaitu manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia) yaitu keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. *Team orientation* (Berorientasi tim), yaitu kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. *Aggressiveness* (Agresifitas), yaitu orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability* (Stabilitas), yaitu kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Moeljono (2010: 112) menyatakan budaya organisasi adalah system nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai system perekat, dan dijadikan acuan perilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Pendapat lain dikemukakan oleh **Luthans (2009: 80)**, yang menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut **Sarplin, (2007: 176)**, Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi.

Hodge (2007) budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, Budaya Organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, legenda, mitos, bahasa, dan seremoni yang dilakukan organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sementara pada *level unobservable*, Budaya Organisasi mencakup shared values, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah-masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Budaya Organisasi juga dianggap sebagai alat untuk menentukan arah organisasi. Mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasi, dan sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan. Secara garis besar budaya organisasi memiliki dua sifat, yaitu budaya organisasi yang bersifat kasatmata, jelas terlihat, berupa seragam, simbol, logo dan identitas lainnya. Budaya organisasi yang tidak terlihat berupa nilai-nilai yang ada, difahami dan secara berkelanjutan dilaksanakan oleh mayoritas anggota organisasi. Kedua sifat tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi, sehingga orang diluar organisasi akan mudah mengenal organisasi dari identitas tersebut, dan juga penentu arah setiap perilaku orang-orang dalam organisasi.

Nilai-nilai perusahaan (*company values*) menunjukkan tingkat pelayanan yang di rencanakan untuk diberikan oleh perusahaan serta standar tindakan atau perbuatan yang harus dipedomi oleh setiap orang yang ada dalam perusahaan tersebut. **Pontas M.pardede, (2011: 104).**

Pontas M.pardede, (2011: 105-106) Mengemukakan Sebagian besar perusahaan besar yang berhasil di dunia memiliki nilai-nilai yang dinyatakan dalam suatu pernyataan nilai. Pada umumnya nilai-nilai yang mereka nyatakan adalah :

1. Menghargai dan melindungi lingkungan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Memberi imbalan tertinggi kepada pekerja terbaik untuk menahan mereka di perusahaan.
3. Memberi penghargaan kepada pekerja yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik pada waktunya.
4. Menyediakan paket pelatihan bermutu tinggi bagi pekerja.
5. Berhubungan bisnis dengan hanya perusahaan-perusahaan yang memenuhi standar dan peraturan-peraturan perdagangan
6. Melakukan pembaharuan.
7. Membantu dan mendukung masyarakat sekitar.
8. Menggunakan sebagian laba untuk kegiatan yang bermanfaat atau penelitian.
9. Menggunakan hanya barang-barang bermutu tinggi.
10. Menetapkan standar yang tinggi untuk kesehatan dan keselamatan.

2.1.1.4 Sumber Budaya Organisasi

Robert P. Vecchio, (2008: 620), mengemukakan pendapatnya bahwa ada empat faktor yang berpengaruh pada asal mula sumber budaya organisasi, yaitu:

1. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus-menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Norma social organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitarnya memengaruhi budaya organisasi yang ada didalamnya.
3. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
4. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasi.

Sedangkan **Jerald Greenberg** dan **Robert A. Baron, (2008: 212)** memberi perhatian pada tiga hal yang dapat menciptakan budaya organisasi, yaitu :

- a) *Company founder* (pendiri perusahaan) Budaya organisasi dapat dilacak, paling tidak sebagian, pada pendiri perusahaan Individu ini sering mempunyai kepribadian yang dinamis, *strong values*, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi harus bekerja, Karena dia memainkan peran penting dalam menerima staf pada awalnya, maka sikap dan nilai-nilai siap disampaikan pada pekerja baru. Sebagai hasilnya, pandangan mereka diterima orang dalam organisasi dan tepat seperti diinginkan selama pendiri masih berperan.
- b) *Experience with the environment* (pengalaman dengan lingkungan) Budaya organisasi sering berkembang diluar pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal. Setiap organisasi harus menemukan celah bagi dirinya dalam industry dan di pasar.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Contact with others* (hubungan dengan orang lain) Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang dating berbagi interpretasi kejadian dan tindakan dalam organisasi.

Stephen P. Robbins, (2007: 533), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

- The Prearrival stage* Merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum pekerja baru bergabung dalam organisasi
- The encounter stage* Suatu tahapan sosialisasi di mana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realita mungkin berbeda.
- The metamorphosis stage* Suatu tahapan proses sosialisasi dimana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, dan organisasi. James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, dan James **H. Donnelly (2007: 36)** menyatakan bahwa sosialisasi adalah suatu proses dimana organisasi membawa pekerja baru ke dalam budaya organisasi. Dalam budaya terjadi transformasi nilai-nilai asumsi, dan sikap dari pekerja tua kepada yang muda. Tahapan sosialisasi biasanya sesuai dengan jalannya tahapan karier seseorang dalam organisasi

2.1.1.5 Fungsi Budaya Organisasi

Tiks Moh. Pabundu, (2008: 109) dalam bukunya *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* menyatakan terdapat sepuluh fungsi utama budaya organisasi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. *Pertama*, sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. *Kedua*, sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi atau perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki partisipasi dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya.
3. *Ketiga*, mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini menggambarkan dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. *Keempat*, sebagai mekanisme dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatakannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. *Kelima*, sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. *Keenam*, membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. *Ketujuh*, sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. *Kedelapan*, sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. *Kesembilan*, sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. *Kesepuluh*, sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi bisa menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

2.1.1.6 Sumber Budaya dalam Islam

Dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem, nilai-nilai yang disepakati yang bertujuan untuk mengatur kegiatan sehari-hari. Didalam islam nilai tertinggi yang menjadi acuan dan pedoman kehidupan adalah Al-Quran sebagaimana dalam firman Allah Swt. :



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

تُرْحَمُونَ لَعَلَّكُمْ وَانْقُوا فَاتَّبِعُوهُ مُبَارَكٌ أَنْزَلْنَاهُ كِتَابٌ وَهَذَا

Artinya : *Dan Al Qur'an itu adalah kitab yang Kami turunkan yang diberkati, maka ikutilah dia dan bertakwalah agar kamu diberi rahmat. (Q.S. al-An'am : 155)*

Hadis Rasulullah Saw. riwayat Imam Muslim yang berbunyi :

حَدَّثَنِي أَبُو أُمَامَةَ الْبَاهِلِيُّ قَالَ سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ اقْرَءُوا الْقُرْآنَ فَإِنَّهُ يَأْتِي يَوْمَ الْقِيَامَةِ شَفِيعًا لِأَصْحَابِهِ (رواه مسلم)

Artinya : *Telah menceritakan kepadaku Abu Umamah Al Bahili ia berkata; Saya mendengar Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Bacalah Al Qur'an, karena ia akan datang memberi syafa'at kepada para pembacanya Opada hari kiamat nanti. (H.R. Muslim).*

Dalam Al-Quran telah di tetapkan segala aspek kehidupan umat, yang kesemuanya itu di atur dalam hukum syariat mulai dari hubungan kepada Allah Swt. dengan beribadah sampai hubungan dengan sesama manusia, mulai dari jual beli sampai hal hukum, yang semuanya ini adalah sistem yang mengatur dan nilai-nilai yang di yakini oleh umat islam diseluruh belahan dunia. Dan Al-Quran ini sumbernya langsung dari sang pencipta Allah SWT., berbeda dengan budaya organisasi ini adalah hasil dari pemikiran-pemikiran manusia yang didapat melalui realitas kehidupan, nilai-nilai yang didapat melalu pembelajaran saat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjalani kehidupan didunia yang digunakan untuk mengatur tatanan dalam kehidupan secara individu dan kelompok.

2.1.2 Konsep Kepemimpinan Transformasional

2.1.2.1 Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan menurut **Dubrin, (2010: 204)** adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Siagian, (2007: 62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangnya.

Mintzberg dalam Luthans (2006) mengemukakan “bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan”. **Yasin, (2011: 6)** mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.1.2.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional telah diformulasikan oleh **Burns** dalam **Siagian, (2008)**, “kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu”. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Bass (2008) juga mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Bass dan Avolio (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional menurut (Boehenke et al.2009) juga sering diartikan sebagai sebuah proses kepemimpinan dimana para pemimpin menciptakan kesuksesan pada bawahannya dengan menampilkan lima perilaku visioner, menginspirasi, merangsang bawahan, melatih bawahan, membangun tim secara signifikan lebih dari kebanyakan manajer.

Menurut Burn dalam **Syafar, (2010: 89)** kepemimpinan transformasional adalah proses dimana kepemimpinan atau atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan yang lainnya kearah moral dan motivasi yang lebih tinggi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Kepemimpinan transformasional dengan demikian dapat meningkatkan kesadaran bawahan, dengan memberikan dorongan, cita-cita dan nilai moral yang lebih tinggi seperti kemerdekaan, keadilan, kesamaan, kedamaian dan rasa kemanusiaan. Jika dihubungkan dengan teori hirarki kebutuhan Maslow, maka kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk mendorong tingkatan kebutuhan bawahan, kearah hirarki yang lebih tinggi.

Konsep kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam organisasi sekarang dengan peningkatan persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang cepat karena akan memiliki dampak pada peningkatan kinerja bawahan yang lebih baik dari model kepemimpinan lain seperti: *Laises Faire*, *Management By Exception (MBE)* dan *Contingent Reward*. *Laises Faire* yang dimaksud adalah melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan. *Management By Exception* berbentuk aktif dan pasif. Aktif atau pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, sedangkan *Contingent Reward* yaitu pemberian imbalan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran aktif **Steers (2006: 630)**. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru. Sedangkan pemimpin transaksional merupakan suatu kepemimpinan yang melibatkan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan berlandaskan pada kesepakatan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut **Utomo (2007: 36-37)**.

Kepemimpinan transformasional bercirikan pemimpin proses perubahan tidak harus seorang inovator, meskipun pemimpin itu menyadari nilai suatu gagasan baru atau cara baru mengerjakan sesuatu, namun bukan orang pertama yang menemukannya. Pada prinsipnya peran kepemimpinan yang efektif adalah mengajak orang lain menjalankan tugas secara lebih efektif (**Goleman, 2011**).

Luthans (2006: 653-654) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan.
2. Mereka berani.
3. Mereka mempercayai orang.
4. Mereka motor penggerak nilai.
5. Mereka pembelajar sepanjang masa.
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian.
7. Mereka visioner.

Yukl (2010: 316-319) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

- 1) Menyatakan visi yang jelas dan menarik Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.

- 2) Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.
- 3) Bertindak secara rahasia dan optimis Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat amat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.
- 4) Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.
- 5) Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.

6) Memimpin dengan memberikan contoh Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

7) Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran melainkan melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan bawahan. Menurut **Bass dalam Utomo (2011: 37)** ada empat unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu :



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Kharisma, yakni seorang pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut, pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahan.
2. Inspirasi, yaitu seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat melakukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasa benar.
3. Stimulasi intelektual, yakni pemimpin dituntut untuk dapat membantu bawahannya, mampu memikirkan kembali mengenai masalah-masalah lama dengan metode atau cara baru.
4. Pertimbangan individual, yakni seorang pemimpin harus memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.

Menurut **Yukl** dalam **Pareke (2011: 143)**, formasi asli teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass mencakup tiga komponen utama yaitu:

1. Kharisma, didefinisikan sebagai suatu proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi para pengikut dengan cara membangkitkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi terhadap pemimpin tersebut.
2. Simulasi intelektual merupakan suatu proses dimana peran pemimpin adalah meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah yang ada di sekeliling mereka dan yang baru.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

3. Perhatian yang berorientasi individual, termasuk memberi dukungan, membesarkan hati dan memberi pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan kepada para pengikut.

Walaupun kepemimpinan transformasional sering dipandang sebagai kharisma, akan tetapi kepemimpinan transformasional memberi peluang yang lebih besar kepada bawahan untuk memperoleh tingkat ekonomi yang lebih tinggi atau mencapai tingkatan potensi yang paling tinggi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menanggung resiko ancaman persaingan kepemimpinan, dari bawahan yang dibina atau dipersiapkan untuk menjadi pemimpin.

Pertimbangan individu juga bermakna adanya kesadaran pemimpin untuk memahami dan memuaskan kebutuhan bawahannya, bahkan mendorong para bawahan untuk meraih tingkatan kebutuhannya yang lebih tinggi. Salah satu cara bagi pemimpin transformasional dalam hal ini adalah memberi teladan berperilaku sebagai model dan mendelegasikan tugas-tugas yang menantang kepada bawahannya.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut **Elizabeet O'leary** dalam **Dominikus (2011: 32 – 33)** adalah :

1. Kharisma, pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki visi yang jelas untuk organisasi dan dapat dengan mudah mengkomunikasikan visi tersebut kepada para anggota tim.
2. Keyakinan pemimpin transformasional memiliki naluri bisnis yang baik yang mampu melihat keputusan-keputusan apa yang akan berpengaruh

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

positif terhadap organisasi. Ini memampukan mereka untuk bertindak dengan penuh keyakinan dan membangkitkan kepercayaan diantara para anggota tim.

3. Rasa hormat dan pengabdian. Pemimpin transformasional membangkitkan rasa hormat dan pengabdian di dalam diri tiap-tiap anggota dengan menyediakan waktu untuk menyatakan bahwa mereka penting.
4. Pujian terbuka. Pemimpin ini sering memberi pujian terbuka terhadap orang-orang dan tim atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.
5. Informasi. Pemimpin ini adalah jawara dalam membantu yang mereka sangi mampu kerjakan. Ini dicapai melalui pujian-pujian dan dorongan.

Dari ciri-ciri tersebut, kepemimpinan transformasional dapat menjadi gaya kepemimpinan yang sangat melelahkan karena pemimpin bertanggung jawab terhadap visi dan cara-cara mencapai visi tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan untuk memperluas imej (nama baik) perusahaan dan meningkatkan keberhasilan dalam rekrutment, seleksi dan promosi. Gaya ini juga memiliki implikasi pada pelatihan organisasi dan pengembangan kegiatan dan desain pekerjaan serta struktur organisasi **Steers (2007: 633)**.

Pada hakekatnya kepemimpinan transformasional mengarah pada pengembangan *self managed*. Beberapa implikasi yang muncul dari kepemimpinan transformasional yaitu :

- a. Pemberian otonomi yang lebih tinggi kepada setiap pekerja atau bawahan, sehingga mereka bisa berekspresi lebih bebas dan berjalan sendiri tanpa



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terlalu banyak campur tangan pemimpin atau atasan. Oleh karena itu setiap pekerja dituntut untuk memiliki kemampuan atau kemandirian yang tinggi dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diembannya. Dalam kondisi seperti ini, maka seseorang pemimpin seharusnya berperan sebagai pelatih, pembina, guru dan mentor yang diharapkan dapat mendorong bawahannya untuk meningkatkan kualitas kemampuan dan membangkitkan kemandirian bawahannya.

- b. Bahwa pemimpin transformasional harus bersedia menghadapi resiko persaingan kepemimpinan yang muncul dari bawahannya sendiri. Artinya, pemimpin sebagai transformator yang mempersiapkan bawahannya untuk dapat mengambil alih tanggung jawab atau menjadi pemimpin pada suatu saat tertentu. Permasalahan yang muncul kemudian adalah, kesediaan para pemimpin mempersiapkan bawahannya untuk memasuki era seperti itu, artinya terjadinya persaingan antara pemimpin dan bawahannya (terutama bagi perusahaan keluarga yang sebagian besar menjadi karakter perusahaannya di Indonesia). Kendala ini muncul, sebab kepemimpinan selama ini ditumbuh kembangkan dalam kultur kepemimpinan transaksional dan kharismatik. Pada kenyataannya pola kepemimpinan seperti itu lebih banyak menguntungkan kelompok pemimpin (Patron) ketimbang bawahan (klien). Disamping itu, keterlambatan para pemimpin selama ini (terutama pemimpin kharismatik) enggan memberi wewenang kepada bawahannya. Kendala yang kedua adalah kesiapan dan kemampuan bawahan untuk menerima situasi seperti itu, untuk itu diperlukan kerjasama pemimpin dan bawahan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

agar transformasi pimpinan ke dalam kultur organisasi atau perusahaan (sudah disepakati) dapat dilaksanakan dengan baik dan konsekuen.

2.1.2.4 Hakikat Pemimpin Dalam Islam

Didalam Al-quran juga banyak Firman-firman Allah Swt. tentang kepemimpinan, yang pada hakikatnya diciptakan manusia di muka bumi ini adalah sebagai pemimpin, minimalnya pemimpin untuk dirinya sendiri dan tugas pemimpin adalah membimbing, membina dan memberi arahan kepada bawahannya. Dalam firman Allah Swt di jelaskan :

“Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah (pemimpin) di muka bumi”. Mereka (malaikat) berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Al Baqarah: 30)

Dan pemimpin yang sebenarnya adalah pemimpin yang bisa memberi pendidikan dan pembelajaran-pembelajaran kepada pengikutnya. Sebagaimana kepemimpinan transformasional memberikan bimbingan, pembelajaran, pembinaan-pembinaan langsung kepada bawahannya sesuai Firman Allah dalam Al-Quran ;

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

"Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah". (Al-Anbiya': 73)

"Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami". (As-Sajdah: 24)

2.1.3 Konsep komitmen Kerja

2.1.3.1 Pengertian komitmen kerja

Menurut **Mahis dan Jackson, (2000)** dalam **Sopiah (2008: 155)** memberikan definisi, "Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Menurut **Mowday, (1982)** dalam **Sopiah (2008: 155)** Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. "Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi". Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut **Lincoln, (1994)** dalam **Sopiah (2008: 155)**, “komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi”. Sedangkan menurut **Blau dan Boal, (1995)** dalam **Sopiah (2008: 155)** “komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi”.

Komitmen karyawan menurut Robbins (2009), yaitu usaha mendefinisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ada keinginan meninggalkannya. Komitmen terhadap organisasional menunjuk pada pengidentifikasian tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, kemauan untuk mengerahkan segala upaya kepentingan organisasi dan keterikatan untuk tetap menjadi bagian organisasi.

Menurut **Luthans (2006: 249)**, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

2.1.3.2 Bentuk Komitmen

Menurut Meyer, Allen, dan Smith, (1998) dalam Sopiah (2008: 157) mengemukakan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional;
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain;
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Untuk lebih jelasnya, **Spector, (2009)** menggambarkan bentuk-bentuk komitmen organisasional serta faktor-faktor yang membentuknya sebagai berikut :

Kanter (1986) mengemukakan adanya 3 bentuk komitmen organisasional, yaitu:

Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi

1. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
2. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

2.1.3.3 faktor yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Januarti (2006: 15) mengemukakan komitmen organisasi, terbangun bila setiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi yaitu : *Identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, *Involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Menurut **David (1997)** dalam **Sopiah (2008: 163)** mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll;
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll;
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja;
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Kisa inspiratif tentang komitmen seorang guru pedalaman yang memiliki komitmen tinggi untuk mengajarkan ilmu-ilmu yang di miliki nya kepada anak-anak suku pedalaman talang mamak di daerah pedalaman Indragiri Hulu, kawasan taman nasional bukit tiga puluh, yang saya yakin masi banyak harimau di dalam

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kawasan hutan tersebut karna masi ada yayasan yang berusaha menyelamatkan dan mengkonserfasi di area hutan itu. Pak Taktung nama nya seorang warga desa yang memiliki banyak keterbatasan di bidang pendidikan, karena beliau hanya sempat mengenyam pendidikan 6 bulan lamanya di sekola formal yang saat itu adalah sekolah rakyat (SR). Awal beliau memulai niat besarnya adalah pernah waktu itu anak-anak dari pedalam menjual hasil hutan ke pusat desa dan kejadian ini di saksikan langsung oleh pak taktung anak-anak pedalam itu di tipu dalam hal timbangan karna tidak tau membaca dan menulis. Kisah ini lah yang membuat pak taktung bergerak dan memiliki komitmen untuk mengajar karna ada nilai yang di yakini beliau mengan mengajarkan ilmunya yang sedikit bisa bermanfaat untuk di kemudian hari.

Niat baik pasti di permudah jalannya, sekarang pak taktung sudah bisa membangun 4 sekolah di pedalaman, tidak hanya itu beliau juga sudah mendapatkan penghargaan kementrian pendidikan di tahun 2016 sebagai pehlawan pendidikan pedalaman. Banyak sekarang relawan-relawan yang membantu untuk mengajar dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada di masyarakat pedalaman. **(film dokumenter pak taktung 2014)**

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangatlah penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang pernah dilakukan berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hasil penelitian Betry Yuliani

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Silalahi (2005) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen organisasional, dengan angka signifikansinya adalah 0,021 untuk kepemimpinan transformasional dan 0,017 untuk budaya organisasi. Lamidi (2009) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan angka signifikansi 0,023. Hasil Penelitian Zain, Gani dan Ishak (2009) melakukan penelitian dengan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan angka signifikansi 0,007 ($<0,05$). Penelitian yang dilakukan Syed Muneer Ahmed Shah, Mohammad Salih Memon, dan Azizullah Phulpoto (2012) menunjukan hasil bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasional dan signifikansinya sebesar 0,038. Mandan Momeni, Amir Babak Marjani dan Vajiheh Saadat (2012) dalam penelitiannya ini menunjukan hasil bahwa antara budaya organisasi dan komitmen organisasional mempunyai hubungan positif dengan angka signifikansinya yaitu 0,027. Berikut ini adalah tabel hasil ringkasan dari penelitian-penelitian terdahulu

Tabel 2.1 : Matrik penelitian terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Digunakan	Kesimpulan
1	Betry Yuliani Silalahi (2005)	Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi dan komitmen organisasi	Variabel Independen: - Kepemimpinan Transformasional - Motivasi Kerja Variabel Dependen: - Komitmen	- Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional secara langsung. - Kepemimpinan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

			Organisasional Variabel Intervening: -Budaya Organisasi	transformasional dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan menjadikan budaya organisasi sebagai variabel intervening. - Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki hubungan positif terhadap budaya organisasi sebagai variabel intervening.
2	Lamidi (2009)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen organisasional dengan variabel moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di Muhammadiyah Surakarta	Variabel Independen: - Kepemimpinan Transformasional Variabel Dependen: - Komitmen Organisasional Variabel Intervening: - Kepuasan Kerja	- Hasil analisis data dalam penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan. Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan, bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
3	Zain, Gani dan Ishak	The Influence of coorporate	Variabel Independen:	- Hasil penelitian ini menunjukan terdapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

(2009)	Culture on Organizationa l, Commitment: A Study on A Malaysian Listed Company	- Budaya Organisasi Variabel Dependen: organisasi - Komitmen Organisasional	hubungan yang positif serta signifikan antara variabel budaya organisasi dengan variabel komitmen
Winda ratu seprilia (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasiterhadap komitmen pada Karyawan PT. Sun Star Motor, Semarang	Variabel Independen: - Kepemimpinan Transformasional -budaya organisasi Variabel Dependen: - Komitmen Organisasional	Dalam penelitian ini berpengaruh positif antara seluruh variabel, dan bisa di gunakan untuk peningkatan komitmen kerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.3 Konsep Operasional variabel

Adapun definisi dan indikator masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut :

Table 2.2 : Konsep Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Alat Ukur
Komitmen Karyawan (Y)	Usaha mendefenisikan dan melibatkan diri dalam organisasi dan tidak ingin meninggalkannya (Luthas, 2008:249)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Affective commitment 2. Continuance commitment 3. Normative commitment (Sopiah 2008:157)	Skala Likert
Budaya Organisasi (X1)	Budaya oerganisasi dapat di defenisikan sebagai perangkat system nilai-nilai (<i>values</i>) keyakinan (<i>beliefs</i>) asumsi-asumsi (<i>assumptions</i>) atau norma-norma yag telah lama berlaku,disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi (Sutrisno, 2011:2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi dan berani mengambil resiko 2. Perhatian terhadap hal rinci 3. Orientasi hasil 4. Orientasi terhadap manusia 5. Orientasi tim 6. Kemantapan 7. keagresipan (moeljono, 2009:80)	Skala Likert
Kepemimpinan Transformasi (X2)	Proses dimana kepemimpinan atau atasan dan bawahan saling mendorong satu dengan yang lainnya kearah moral dan motivasi yang lebih tinggi. Syafar (2009:8)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inspirational motivavation 2. Idealize influence 3. Intellectual stimulation 4. Individual consideration (Hasibuan 2010 : 194)	Skala Likert

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2.4. Kerangka Berfikir Teoritis

2.4.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

Kreitner dan Knick (2006) mendefenisikan budaya organisasi sebagai perekat perusahaan melalui nilai-nilai yang di taati, peralatan simbolik dan cita-cita sosial yang ingin di capai. Setiap perusahaan pasti memiliki makna tersendiri terhadap kata budaya, yang meliputi : indentitas, ideologi, etos, budaya, pola prilaku, eksistensi, aturan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi dan misi organisasi. Jadi dapat di simpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu pedoman yang ada di dalam organisasi yang harus diyakini dan ditaati peraturannya oleh anngota organisasi. Maka sebelum karyawan berkomitmen didalam suatu organisasi, ada sebab ia bergabung di dalam organisasi apakah nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan aturan-aturannya sesuai atau tidak dengan keyakinan yang ia anut.

2.4.2 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen karyawan

Kepemimpinan trasformasional telah diformulasikan oleh **Burns** dalam **Siagian, (2008)**, “kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu”. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat terhadap atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Pemimpin transformasional adalah tipe pemimpin yang berpengaruh melalu kewibawaannya, kreatifitasnya dalam menyelesaikan masalah, pemimpin yang berjiwa pendidik kepada anggota dan pengikutnya, tipe

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemimpin yang selalu memberi tauladan kepada pengikutnya dan tidak lari dari pengambilan keputusan dalam suatu permasalahan yang terjadi didalam organisasi. Sehingga diperkirakan karyawan akan berkomitmen didalam suatu organisasi apabila ia merasa di hargai, merasa di bimbing oleh atasannya.

2.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian Betry Yuliani Silalahi (2008) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan komitmen organisasional, dengan angka signifikansinya adalah 0,021 untuk kepemimpinan transformasional dan 0,017 untuk budaya organisasi

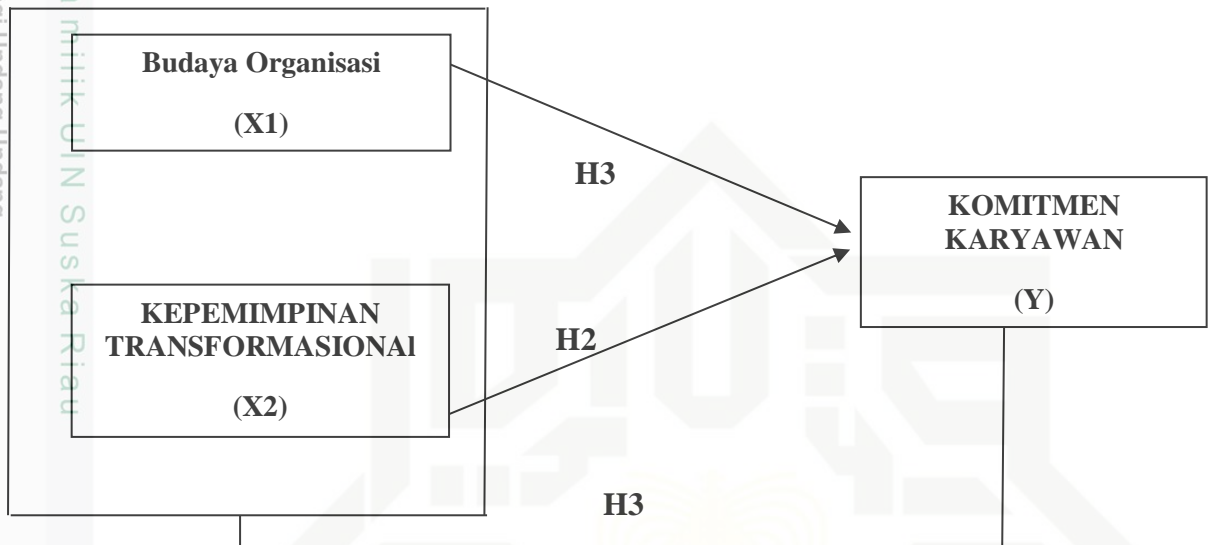
2.4.4 Model Penelitian

Budaya organisasi diharapkan mampu meningkatkan komitmen kerja karyawan. Hubungan yang digambarkan merupakan hubungan kausal (sebab-akibat) dimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen kerja karyawan yang ditunjukkan dengan arah anak panah pada masing-masing variabel. Sehingga dari paparan diatas dan juga berdasarkan telaah pustaka yang dilakukan disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang digambarkan pada gambar 2.1 berikut ini.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar. 2.1

Kerangka Pemikiran Budaya organisasi (X1), Kepemimpinan transformasional (X2), komitmen kerja (Y)



2.5 Hipotesis

Hipotesis yang dapat diambil dari telaah pustaka dan kerangka berpikir teoritis yang telah disajikan diatas adalah sebagai berikut :

- H1 : Diduga Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Komitmen karyawan.
- H2 : Diduga Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen karyawan
- H3 : Diduga Budaya Organisasi dan Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen karyawan.